

# PON ref 7-EL SECTOR INDUSTRIAL CERÁMICO FRAGMENTADO ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS

José Luis Quintela Cortes  
IAG INGENIEROS. España

## **PALABRAS CLAVE:**

Fragmentación, competencia, estrategia, evolución

## **RESUMEN:**

*Un sector industrial fragmentado se caracteriza por la ausencia de líderes con poder para conformar la evolución y resultados del mismo y por la presencia de muchas empresas de propiedad privada y de pequeño y mediano tamaño.*

Estas palabras, extraídas del texto de Michael E. Porter "Estrategia Competitiva" en el que analiza, en la Parte II, entornos genéricos en los Sectores Industriales, definen un hecho que ha sido poco, o quizás nada, utilizado en el análisis del sector industrial cerámico en España y, particularmente, del distrito industrial cerámico de Castellón.

Así el sector cerámico de fabricación de baldosas, pavimentos y revestimientos cerámicos (azulejos) español, por la concurrencia de diferentes motivos históricos y económicos, ha evolucionado en España hacia la concentración en Castellón (95% de producción y 80% de empresas) y hacia la fragmentación (más de 150 empresas fabricantes).

Esta evolución en España, respecto al crecimiento de la industria cerámica en otras áreas geográficas globales, es un hecho específico y ha permitido al sector industrial cerámico español alcanzar un merecido puesto en el ranking mundial, tanto por volumen como por calidad real y calidad apreciada.

Las actuales circunstancias del entorno económico, la brusca caída de la construcción española, el estancamiento comercial en mercados globales, asociados a la madurez tecnológica del producto, obligan las empresas del sector cerámico a optar por un nuevo perfil estratégico que supere la fragmentación o tomar medidas para resistirla.



tile of spain®

# 1. INTRODUCCION

El sector cerámico en Castellón se ha caracterizado, desde el final de la década de los setenta, por la rápida evolución tecnológica, en proceso y en equipos, y un continuo ensanchamiento de mercado. Es fácil recordar la agonía de los hornos túneles a manos de los hornos de rodillos y la, casi inmediata, aplicación de la monococción al proceso de producción. El sector necesitó cambiar cuando aún estaba húmeda la tinta de contratos de nuevas fábricas de tecnologías eficaces pero "obsoletas".

La calidad de las arcillas autóctonas y la incorporación necesaria de su atomización, el progreso en prensado y en cocción, la introducción de la electrónica y de las máquinas especiales de selección, manipulación, control, etc., unidos al progreso del país, el auge de la construcción y el estable entorno internacional, favorecieron que los beneficios, de la entonces rica agricultura, atraídos hacia la cerámica, fructificasen en un nuevo sector industrial básico en el desarrollo técnico, económico y social de Castellón.

Surgieron empresas de modo prodigioso, más grandes, más modernas y con mayor producción. Las mejoras en costes fueron siempre repercutidas en el precio de venta y, acertadamente, privaba el concepto PRODUCIR sobre el concepto MANAGEMENT. Las factorías crecían en volumen y en cantidad a medida que la demanda aumentaba. Muchos competidores, con márgenes importantes que incrementaban continuamente mercado y catálogo, que hacían todo para todos, sin que ninguno percibiera como ventaja ser líder o influir sobre su evolución, condicionaron la estructura del sector:

## CONCLUSION : EL SECTOR INDUSTRIAL CERAMICO ES FRAGMENTADO -SIC- Gráficos 1.a y 1.b

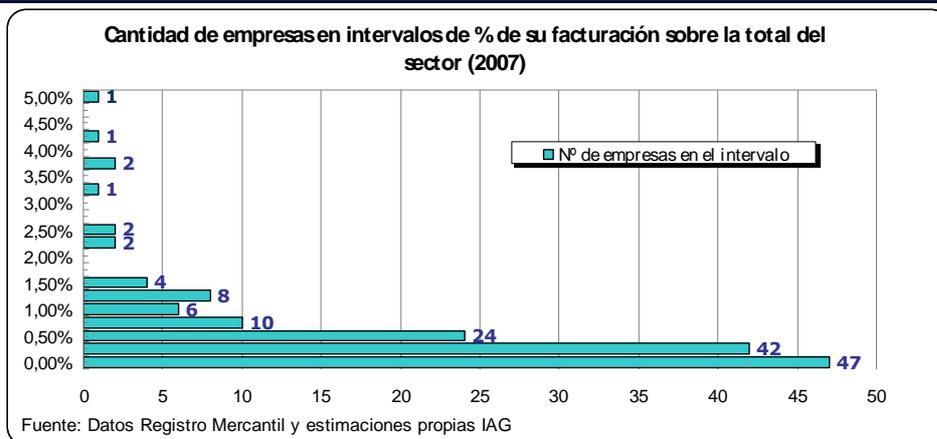


Gráfico 1a

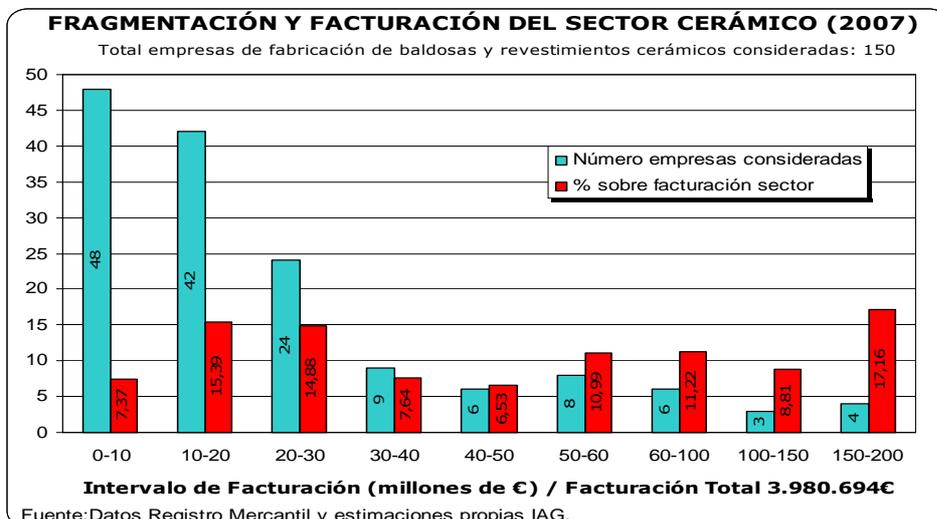


Gráfico 1b

## 2. EVOLUCIÓN A LA FRAGMENTACION DEL SIC EN ESPAÑA

Aplicando conceptos y herramientas del *management*, clásicas en el análisis de sectores industriales y mercados, pueden completarse los razonamientos del apartado anterior, aduciendo motivos que, entre los años ochenta y noventa del siglo pasado, concurrieron en la fragmentación del SIC de Castellón:

### **A. Barreras de ingreso bajas:**

Los equipos de producción, ofertados por fabricantes de nivel técnico elevado y capacidad de negocio, eran asequibles y la inversión era bien asumida por las facilidades de financiación y el asesoramiento técnico que aportaban. El incremento positivo del SIC impulsó a invertir y muchos empresarios que, con menores expectativas de ganancia o entornos económicos exigentes no lo hubiesen considerado, entraron con garantías en el sector.

### **B.- Ausencia de economías de escala o curva de experiencia:**

En la fabricación cerámica, los mayores volúmenes de producción no significaron economías de escala constatables ni mejores márgenes por curva de experiencia. La variedad de pastas, formatos y modelos que se introducían y la exigencia de rápida respuesta en introducir tendencias, al obligar a frecuentes cambios y adaptaciones, no hubiesen dado ventaja a empresas de mayor capacidad menos ágiles que las de pequeñas organizaciones

### **C.- Anti economías de escala:**

Las anti economías de escala o pérdidas de eficiencia con el tamaño, tampoco animaron a unir empresas del sector y capitales externos para aspirar a liderar el sector. Las anti economías destacables fueron:

- **Los cambios rápidos de producto o de estilo:** La frecuente introducción de nuevos modelos y cambios de estilo, exigiendo cortos períodos de preparación y rápidas respuestas al mercado, fueron esenciales para mantener la rentabilidad y eficiencia de las empresas pequeñas frente a organizaciones muy grandes-líderes que, necesariamente, hubiesen sido lentas en las respuestas.
- **El poder mantener costos indirectos bajos:** Asimismo una gran empresa operando en el mercado de aquellos años, necesitaría de una organización extensa que, sin dar una ventaja clara en márgenes, consumía recursos en estructuras departamentales y jerárquicas pesadas y caras. En una empresa pequeña la acción directa del propietario-gerente estableció una estructura jerárquica y funcional mínima que le confería una evidente ventaja en costes indirectos.

### **D.- Energías disponibles: gas natural y suministro eléctrico**

La introducción del gas natural a finales de los años setenta y principios de los ochenta, al alcance de quién, en las cercanías de los gasoductos, lo solicitase, propició el fenómeno de la modernización tecnológica. La red de distribución de energía eléctrica disponible entonces, permitió a las empresas que se instalaban, menos exigencias técnico-administrativas y una rápida conexión.

### **E.- Barreras de salida altas**

Los equipos de una instalación industrial cerámica no admiten reconversión en productos de otros sectores. Un industrial con dificultades o en situaciones de contracción o, incluso, con pretensiones de desinvertir, no puede adaptar sus instalaciones a otros procesos. Así las empresas ineficientes o marginales tienden a permanecer en el SIC, aprisionados con beneficios marginales o inexistentes, tensionando los precios de venta hasta niveles ruinosos, manteniendo los problemas de la fragmentación y perjudicando su viabilidad.

Los motivos enumerados provocaron que en la estructura del SIC no haya empresas que hayan percibido que el tamaño daba ventaja frente al mercado. Los empresarios no persiguieron asociar capitales y marcas pues, con ello, no mejoraban ni su posición ni sus márgenes. El beneficio real que se mantuvo alto hasta inicios del siglo XXI, cegó la visión de necesitar tamaño para superar o resistir la fragmentación.

### **3. ENTORNO DEL SIC EN ESPAÑA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

En el momento actual, la situación que caracteriza al SIC en España no se diferencia de la que afecta a la mayoría de sectores industriales: coyuntura de mercado nacional a la baja y durísimo entorno competitivo global. En particular, la caída de la construcción residencial nacional ha reducido la facturación del SIC en más del 30% y con una perspectiva de recuperación que, con el stock de viviendas libres en el mercado, es probable se alargue hasta el ejercicio 2015/2016 (Gráfico 2)

Restricciones crediticias afectan a las empresas como lastre que limita, no sólo las inversiones en crecimiento, equipos y fuerza de ventas, sino también la liquidez necesaria para el funcionamiento diario. La reducción de mano de obra y los recursos automáticos de financiación (reducir inventarios y alargar plazos de pago a proveedores) se estima tan agotados, que pelagra la continuidad de empresas del SIC.

Por otro lado, el tamaño de las empresas cerámicas es, en promedio, menor que el de las competidoras italianas y, aún en mayor media, que el de los grandes conglomerados chinos, brasileños e indios. Especialmente las de menor tamaño, empresas familiares poco participadas que son dirigidas por el principal accionista, se encuentran en fase de relevo generacional con las tensiones internas propias de tal proceso societario.

No existe diferenciación clara de fabricantes por marca y todos, con instalaciones idénticas, reproducen productos y diseños nuevos o de más éxito con pocas variaciones. Generan stocks *duplicados* y es imposible producir series largas que abaraten costes.

### **4. CONSECUENCIAS DE LA FRAGMENTACION EN EL SIC**

La fragmentación actual atenaza la capacidad de decisión de la mayoría de empresas del sector y las mantiene INMOVILIZADAS, dándose una gran intensidad competitiva, perjudicando sus cuentas de resultados y, en consecuencia, su viabilidad futura. Como más perjudiciales consecuencias de la fragmentación del SIC cabe decir:

#### **A.- *Las empresas no tienen recursos o habilidades***

Los pasos para superar las consecuencias de la fragmentación pueden ser evidentes pero, las empresas existentes hoy, carecen de recursos económicos o de habilidades, para hacer las inversiones o los cambios estratégicos necesarios que posibilitasen las nuevas economías de escala alcanzables.

#### **B.- *Las empresas no se deciden al cambio***

Las empresas que pueden estar ligadas emocionalmente a las prácticas industriales tradicionales y que concurrieron a la estructura fragmentada, son incapaces de percibir las oportunidades del cambio. Por lo que, aunque dispongan de recursos para promover la mejora del SIC, no se deciden a adoptar decisiones para superar o para resistir la fragmentación.

### **C.- Falta de atención por empresas externas**

Empresas externas al sector, que podrían dedicar recursos al SIC con el objetivo de ser su líder, tampoco perciben la posibilidad de elevados retornos o no creen en la oportunidad estratégica de ingresar, con poco costo de inversión o de renovación, en el sector industrial cerámico.

### **D.- Sin ventaja de tamaño al tratar con proveedores**

La rápida ascensión en los insumos del SIC y el elevado precio que estaban obligados a pagar por ellos, coadyuvó el nacimiento de nuevas y potentes empresas de suministros y de apoyo a la industria cerámica: minas, transporte, máquinas, recambios, técnicos. También los proveedores de los mayores capítulos de materias primas y equipos, eran empresas con estructura muy superior a la de las cerámicas. En consecuencia el hecho de ser gran empresa del SIC no hubiera proporcionado, frente a las más pequeñas, mayor capacidad de negociación o poder de compra.

### **E.- Sin ventaja de tamaño al tratar con compradores**

La demanda de cerámica aumentó a un ritmo tan rápido que, los precios de venta al cliente final de cerámica eran elevados. Se comercializaba toda la producción sin que, en su precio de venta, interviniese significativamente el mayor o el menor tamaño de la factoría de cerámica si no el coste de oportunidad que el comprador estaba dispuesto a asumir.

Por tanto los compradores al SIC, con márgenes importantes, evolucionaron a poderosos grupos logísticos y distribución, crecieron en tamaño y capital y llegaron, con algunas excepciones, a una estructura más poderosa que la de las mayores cerámicas. Con control casi total del acceso al cliente final, actúan a la baja en el precio de compra. Su presión es elevada y, por no existir marcas consolidadas que lleguen a ser percibidas como mejores por los consumidores/prescriptores, determinan ajustar su oferta al coste del producto.

## **5. ALTERNATIVAS FRENTE A LA FRAGMENTACIÓN EN EL SIC**

Ante la fragmentación y, en el periodo actual de madurez del sector y de mala coyuntura económica, las empresas del sector cerámico deben optar por superar la fragmentación, tomar medidas para resistirla o planificar desinversiones. De otro modo, su debilidad y la fortaleza de otros competidores, las llevará al cese traumático de sus operaciones.

### **A.- ALTERNATIVA 1: ELIMINAR LA FRAGMENTACIÓN**

Esta primera alternativa, eliminar/superar la fragmentación en el SIC, es difícil de implementar porque exige, para quién considere llegar a ser líder, una revisión empresarial de cultura, de estructura y de estrategias que significa un inmenso esfuerzo económico y de organización.

#### **A.1.- Crear economías de escala o curva de experiencia**

Se puede crear economías de escala con mayores instalaciones y aportaciones importantes de capital, rentabilizando un mayor tamaño de las empresas. Así, si se acepta superar la fragmentación y crecer a dimensiones que lleguen, por ejemplo al 30% del mercado, sólo se enfrentarán a competidores pequeños y relativamente débiles con pocas amenazas de represalias.

También las economías de escala pueden introducirse en comercialización, en distribución, en servicio, etc. siempre que las posibilidades de financiación de la empresa y el entorno social, técnico y cultural del sector industrial lo permita.

### **A.2.- Concentraciones - adquisiciones para alcanzar masa crítica**

La concentración de empresas permite aumentar el tamaño de modo que se alcancen economías constatables de escala en la fabricación, en la distribución y en el servicio. Se conseguiría más eficiencia adquiriendo empresas en el mercado exterior, para ser gestionadas por la empresa compradora.

Así, en lugar de aumentar tamaño e inversiones en la propia empresa, puede aparecer mayor eficiencia teniendo una mayor participación en el mercado nacional o de exportación. No se gana cuota de mercado desbancando, con una sangrante lucha de precios o de servicio, a los competidores.

También, es difícil buscar agentes en áreas geográficas o mercados concretos porque existe la penetración de otras empresas competidoras que ya disponen de contactos locales. Para desbancar esos competidores, la estrategia ha de ser adquirirlos para ser integradas y gestionadas por la empresa compradora.

### **A.3.- Integración hacia adelante y/o hacia atrás.**

La integración hacia adelante abarcando distribución y minorista, si es asumible estratégica y económicamente, neutraliza el poder de los grupos de compradores y diferencia el producto al tener un mejor control de las condiciones y de los canales de venta. Pero este movimiento estratégico, puede arriesgar la continuidad de quién lo adopte si no prevé con acierto la periodificación y el volumen de los recursos económicos

La integración hacia atrás puede disminuir costos y poner presión sobre competidores que no puedan permitírsela. También aumentaría el poder de venta si se llega a un porcentaje de participación en el SIC que permita influir, a su favor, en los precios de venta a los proveedores. Esta decisión exige un análisis completo de la operación.

## **B.- ALTERNATIVA 2: RESISTIR LA FRAGMENTACIÓN**

El SIC ha madurado, han desaparecido las causas históricas y se han moderado circunstancias que generaron la fragmentación. Para la mayoría de las empresas del SIC que no podrán asumirla y superarla por el coste y el esfuerzo organizativo que ello exige, su única alternativa frente a la fragmentación consiste en resistirla aceptando que su posición ante proveedores y compradores es débil y sus beneficios marginales.

No existen esquemas de actuación normalizados para resistir la fragmentación, de modo que se ha de ser cuidadoso al adoptar una posición estratégica. Se ha de intentar ser una de las empresas de más éxito, aunque sólo se tenga una modesta parte del mercado, adoptando según las circunstancias de cada empresa, alguna de las estrategias específicas de posicionamiento:

- Búsqueda del bajo costo: LIDER EN COSTES
- Diferenciación: PRODUCTO o SERVICIOS
- Enfoque. ATENCION, puede ser que por los ENFOQUES se haya de asumir limitaciones en el volumen total fabricado.

Estas estrategias se concretarían, en cada caso, en alguno de los puntos siguientes:

### **B.1.- Instalaciones mínimas enfocadas al coste**

La intensidad de la rivalidad entre competidores y los bajos beneficios en el SIC fragmentado, con una lucha feroz por los pedidos y con unos precios rígidos y atados también a la competencia global, permite a ciertas instalaciones una estrategia de LIDERAZGO EN COSTES, adoptando:

- Instalaciones mínimas sin excesos
- Empleados poco especializados
- Rígido control de costos y bajos costes indirectos
- Evitar los sumideros de recursos

Se coloca a la empresa en posición de competir en precio y lograr un rendimiento por encima del promedio, resistiendo la fragmentación.

### **B.2.- Instalaciones "TIPO": Lider en costes/deslocalización**

Es una variante de la anterior y mucho más complicada en planteamiento y ejecución y se resume en poner en marcha instalaciones eficientes en múltiples lugares y áreas geográficas, estandarizadas al máximo, construyéndolas y haciéndolas funcionar a un costo mínimo y con un control centralizado.

### **B.3.- Incremento del valor agregado: diferenciación**

Puede ser efectivo aumentar el valor agregado produciendo productos o servicios diferenciados: proporcionando más servicio a la venta, dedicándose a alguna operación final sobre el producto (corte a medida, taladros, acabados, etc...), montando subconjuntos o soluciones especiales (fachadas, pavimentos técnicos,...). Esta diferenciación incrementada del producto permitiría aspirar a mayores márgenes que no pueden lograrse con el producto o servicio base.

### **B.4.- Especialización por tipo o segmento de producto**

Como la fragmentación se debe, o va acompañada, por muchos artículos en la línea de productos, una estrategia efectiva para llegar a resultados por encima del promedio, es especializarse en un tipo o grupo de productos restringido (ENFOQUE). Se adquiere cierto poder negociador frente proveedores con un volumen homogéneo mayor en sus pedidos. También los compradores aprecian más el producto al identificarlo con una mayor pericia del fabricante.

### **B.5.- Especialización por tipos de cliente o de pedido o área geográfica**

Un ENFOQUE puede serlo en operaciones adecuados a cada tipo o categoría del cliente: Clientes de pequeño volumen anual, clientes de pequeño tamaño, clientes menos sensibles al precio, clientes que aprecien el valor agregado adicional que se le pueda proporcionar con el producto o servicio básico,...

Otro ENFOQUE también es posible al especializarse en alguno de los tipos de pedido en los que el cliente es menos sensible al precio: Pequeños pedidos de entrega rápida, pedidos especiales, especializarse en apoyo a decoración,..

También, para resistir la fragmentación, puede haber economías sustanciales al cubrir un área geográfica determinada, concentrando instalaciones, atención comercial y la actividad de ventas.

## **6. TRAMPAS POTENCIALES PARA LA ESTRATEGIA**

La adopción de estrategias y posicionamientos, aún siendo necesarias, presentan trampas que proceden de la inmovilidad de algunas empresas. Son fruto de la indisciplina estratégica, de la carencia de recursos o habilidades directivas y, en general, de un escaso peso del management en la estructura de la empresa.

### ***A.- Busca de dominio o de diferenciación sin éxito***

Si una empresa que ha calibrado mal el posicionamiento y los recursos necesarios para superar las causas económicas de la fragmentación, no consigue posiciones en el SIC dominantes o diferenciarse con éxito, se hace vulnerable a las fuerzas competitivas en el SIC, pierde capacidad de actuar y puede llegar, por agotamiento de recursos, a un deterioro definitivo de las posibilidades de supervivencia. Los efectos negativos pueden ser:

- Ineficiencias (mayores costos): LIDER EN COSTES A MEDIAS
- Pérdida de diferenciación: DIFERENCIACION A MEDIAS
- Posturas duras de compradores y proveedores

### **B.- Falta de disciplina estratégica**

La estructura competitiva del SIC requiere implementar una estrategia específica de las ya enumeradas, necesitando coraje para abandonar algunos grupos estratégicos del negocio e ir en contra de algunas ideas tradicionales en el medio empresarial. Una estrategia indisciplinada, que cambia de enfoque y oportunista, acaba a la larga exponiendo a la empresa a las fuerzas competitivas sin una adecuada resistencia. La elección de una estrategia apresurada o analizada sin rigurosidad, obligará a correcciones que cuestionarán el resultado.

### **C.- Centralización exagerada en la toma de decisiones**

Una empresa que asume ser pequeña y resistir la fragmentación ha de comprender que, en su posición, la esencia de la competencia es el servicio personal, los contactos locales, el control estrecho de operaciones, la habilidad para reaccionar a cambios de estilo,...., en definitiva ha de ser ágil y responder rápidamente a los cambios y exigencias de los clientes. Por ello una estructura organizativa centralizada es, en la mayor parte de los casos, contraproducente al aumentar el tiempo de respuesta, lesionar el interés de distribuidores y desmotivar a personas especialistas necesarias en la empresa. El control centralizado sólo será útil y esencial si se dispone de varias unidades en el SIC, pero no, en cambio, la estructura centralizada.

### **D.- Suponer a los competidores con mismos costes y objetivos.**

La propia naturaleza del SIC significa que muchas empresas son pequeñas y medianas de propiedad privada y los gerentes-propietarios pueden tener razones no económicas para estar en el mercado (tradición, orgullo familiar, costumbre, etc.). Puede ocurrir que estén satisfechos con niveles bajos de rendimiento y puedan estar más interesados en mantener el volumen, dar trabajo a los empleados, etc., que en tener mayores beneficios. Así, las suposiciones en estas áreas pueden ser peligrosas pues algunos competidores pueden reaccionar de un modo distinto ante cambios de precios u otros eventos industriales.

### **E.- Reacciones exageradas a los nuevos productos**

Es frecuente en el SIC que, cuando aparece un producto nuevo y que inicialmente posee sólo una empresa, se le considera una tabla de salvación. Como el gran número de competidores asegura que el cliente ejercerá mucho poder y pondrá unos en contra de otros, la secuencia final acostumbra por desgracia a ser:

1. La demanda de un producto nuevo o innovador crece rápidamente y la competencia en precios no es fuerte por la nula competencia en esa fase.
2. Los compradores, al reconocer una perspectiva de mayores márgenes, reclaman más información y servicio del nuevo producto.
3. Algunas empresas copian el producto y con fuertes inversiones, incrementan sus costos y suben sus gastos indirectos.
4. El producto empieza a ser conocido por los compradores y es ofertado por muchas empresas: lucha por el pedido – precios de venta a la baja.
5. La fragmentación recupera sus parámetros de acción y, al no por aplicar los precios superiores deseados, bajan los márgenes para todas las empresas.

Las empresas que reaccionaron exageradamente tienen problemas económicos que les pueden, incluso, obligar al cese en el negocio

## **7. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

La formulación de la mejor estrategia depende de cada organización y su situación financiera, sus objetivos, la experiencia y calidad de su *management*, su posición en el sector, sus instalaciones productivas, su fuerza de ventas y, en definitiva de su posición

real en el SIC. Asimismo dependerá de la estrategia genérica que se adopte y sus matices, del conocimiento y estimaciones del mercado actual y de las previsiones de su evolución y los objetivos que en su desempeño tiene la empresa.

De modo resumido y sólo como guía abierta, se proponen las etapas siguientes:

1. ANALIZAR EL SIC: Su estructura, el origen de las fuerzas competitivas y la posición de los competidores de importancia.
2. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR: La lista debe ser completa y se han de relacionar los grupos estratégicos con la empresa considerada.
3. Estudiar si los recursos y organización le permiten superar la fragmentación y cómo hacerse.
4. Determinar si, una vez alcanzada la posición de líder en el sector, será rentable haber superado la fragmentación.
5. Si no se considera el superar la fragmentación, estudiar obligatoriamente alternativas estratégicas para resistirla.

## 8. CONCLUSIONES

En este momento la capacidad de producción en el SIC de España, es muy superior a la demanda. De 600 millones de m<sup>2</sup> producidos en los ejercicios del año 2003/2006 se ha llegado a menos de 500 (estimaciones propias) en el del 2008 y, probablemente, el ejercicio 2009 no permita llegar con soltura a los 400.

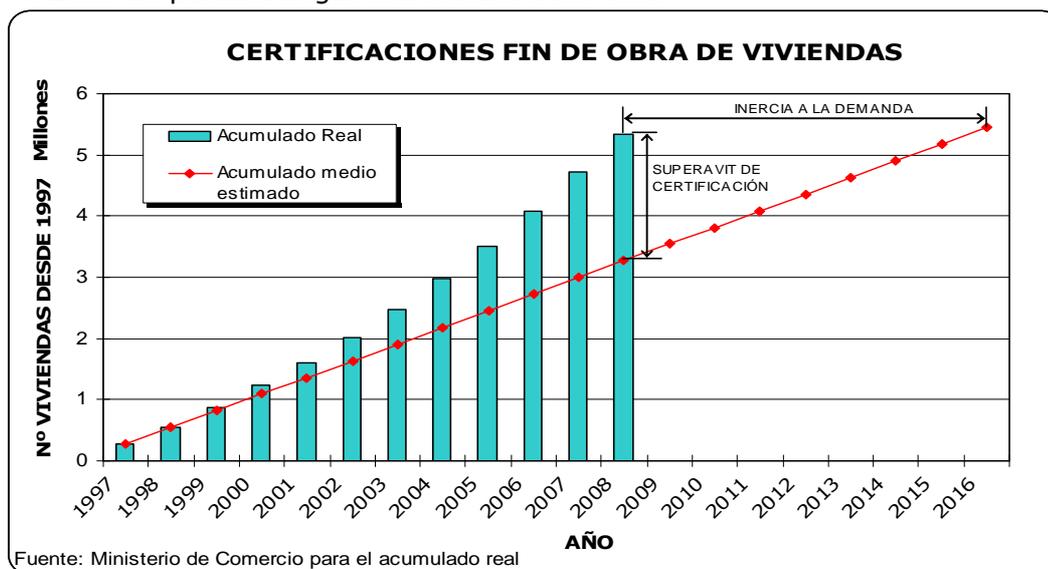


Gráfico 2

La debilidad de la demanda interna, al existir un elevadísimo número de viviendas en el mercado sin posibilidad compradores, va a mantener inercia a recuperarse durante varios ejercicios. (Gráfico 2). La demanda externa, que en total, se mantiene con menor caída, está condicionada en determinadas áreas geográficas por la competencia y crecimiento de fabricantes locales y la competencia global de grandes productores: menos penetración de los productos españoles

No se puede confiar en repuntar la producción a los niveles de los primeros ejercicios del siglo XXI. Los bajos márgenes de negocio que se han cebado sobre el SIC español no van a mejorar sustancialmente en las condiciones actuales. La fuerza de ventas ha de orientarse a la salida más cercana de la cerámica española: Europa-Próximo Oriente-Costa Atlántica de América del Norte.

**CONCLUSION:** Las empresas del SIC español deben de innovar estratégicamente o, las que agoten sus reservas y su capacidad de financiación, desaparecerán.

1. Las empresas con capacidad y estructura de gestión preparadas para dar el paso al liderazgo e influir en el sector, han de adquirir competidores de modo que, sin aumentar la oferta del mercado, puedan tener las economías de escala y el poder suficiente para liderar el SIC y enfrentarse con éxito a proveedores, compradores y empresas competidoras débiles que no pueden ofrecer resistencia.
2. Aunque no pretendan superar la fragmentación, otra opción para las empresas que se decidan, es la posibilidad de concentrar instalaciones para permitir economías de escala, soportando en conjunto menores stocks de respuesta, especializando factorías y buscando poder por mayores volúmenes de compra a los proveedores y por mayor influencia en los pedidos de los compradores.
3. Si mejoran los márgenes por la desaparición de muchos competidores, capitales externos pueden verse atraídos seriamente a entrar en el SIC mediante compra de empresas con bajos costes de adquisición y adaptando instalaciones. También serán notorias las fusiones y concentraciones en distribución, en marca o en ambos aspectos a la vez. Quienes opten por esta opción comprarán productos a varias empresas que, a su vez, se especialicen en producir para marcas.
4. La deslocalización selectiva, para organizaciones capacitadas, puede ayudar a frenar la competencia fabricando en países competidores que tengan posibilidades de crecimiento de su demanda interna o en su área geográfica.
5. Las pequeñas empresas para seguir operando, habrán de esforzarse en resistir la fragmentación adoptando la posición estratégica que les permita la viabilidad enfrentándose, en porcentajes reducidos del negocio, a empresas mayores o que hayan adquirido el liderazgo.

Es un asunto de vida o muerte, en el que las nuevas tendencias de gestión integral empresarial ya deberían estar marcando la hoja de ruta, bajo la concepción del SIC con exceso de producción, competencia interna y global cada vez mayor, y mejor, y en un sombrío panorama de desarrollo de la economía nacional.

## 9. BIBLIOGRAFÍA:

- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., FERNÁNDEZ CASARIEGO, Z. (1998): "*Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La Producción como Ventaja Competitiva*". Primera edición. Ariel economía. Barcelona.
- FREIJE URIARTE, A. (1990): "*Estrategia y Políticas de empresa*". Ediciones Deusto, S.A. Madrid, Barcelona, Bilbao.
- GRANT, R.M. (2004): "*Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*". Cuarta edición. Thomson Civitas. Madrid.
- GRIMA TERRE, J. Y TENA MILLÁN, J. (1987): "*Análisis y Formulación de Estrategia empresarial*". Segunda edición. Hispano Europea S.A. Barcelona.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. (2007): "*Dirección Estratégica*" Séptima Edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D., MILLA GUTIÉRREZ, A. (2005): "*La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*". Primera edición. Díaz de Santos.
- PORTER, M.E. (1990): "*Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño superior*". Quinta edición. CECSA. Méjico.
- PORTER, M.E. (1991): "*Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*". Decimocuarta edición. CECSA. Méjico.